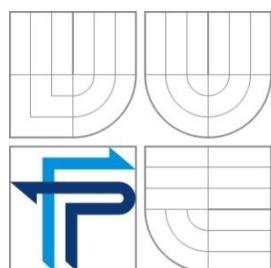


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONOSTI PODNIKU S VYUŽITÍM BENCHMARKINGU

COMPANY PERFORMANCE EVALUATION BY USING BENCHMARKING TOOLS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARKÉTA SOUČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013).

Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2014/15
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Součková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku s využitím benchmarkingu

v anglickém jazyce:

Company Performance Evaluation by using Benchmarking Tools

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření.

Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

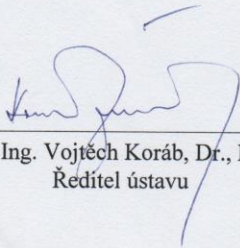
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.


NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 1.12.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá finanční analýzou a benchmarkingem u stavební společnosti Pozemní stavby Jihlava, spol. s r.o.

V první části práce jsou shrnuty teoretická východiska benchmarkingu. V další části – praktické je provedena analýza současné situace dané firmy a jiné stavební firmy, a to pomocí finanční analýzy, Porterova hodnotového řetězce a matice SWOT. Na základě zjištěných údajů jsou navrženy možné oblasti zlepšování a konkrétní doporučení pro vyhodnocovaný podnik.

Klíčová slova:

Benchmarking, výkonnost, finanční analýza, SWOT analýza, Porterův hodnotový řetězec, EFQM Model

Abstract

This thesis deals with financial analysis and benchmarking for construction company Pozemní stavby Jihlava, spol. s r.o.

The first part summarizes the theoretical basis of benchmarking. In the next part –practical part contains an analysis of the current situation of the company and other construction companies, are included financial analysis, Porter's value chain and SWOT analysis. Based on the observed data are proposing measures and to improving and specific recommendations for evaluating enterprise.

Key words:

Benchmarking, performance, financial analysis, SWOT analysis, Porter's value chain, EFQM Model

Bibliografická citace

SOUČKOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku s využitím benchmarkingu* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014, 93 stran. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 12. ledna 2015

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za vstřícnost a cenné rady při psaní mé diplomové práce.

Obsah

Obsah	9
ÚVOD	10
1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Definice benchmarkingu	12
2.2 Druhy benchmarkingu	17
2.2.1 Interní a externí benchmarking	17
2.2.2 Funkcionální, výkonový, procesní a konkurenční benchmarking	18
2.3 Modely benchmarkingu	21
2.3.1 Model benchmarkingu firmy Xerox	21
2.3.2 Model benchmarkingu APQC	23
2.3.3 Model benchmarkingu EFQM	24
2.3.4 EFQM Model Excellence	25
2.3.5 Balanced scorecard (BSC)	27
2.4 Realizace a etapy benchmarkingu	29
2.4.1 První fáze: iniciační	31
2.4.2 Druhá fáze: plánovací	32
2.4.3 Třetí fáze: analytická	40
2.4.4 čtvrtá fáze: integrační	42
2.4.5 Pátá fáze: realizační	43
2.4.6 Etika podnikání	44
2.4.7 Reporting	46
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ	47
4 SROVNÁNÍ VYBRANÝCH PODNIKŮ	48
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	49
6 ZÁVĚR	50
LITERATURA	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Neustále se měnící tržní prostředí vyžaduje, aby se společnost neustále přizpůsobovala a také, aby uplatňovala a implementovala nové nástroje a myšlenky, které jí pomáhají obstát v konkurenci. Zároveň se také mění přání a požadavky zákazníků. Pro společnost je nejdůležitější firemní kultura, inovace a také schopnost změny.

Nejoblíbenější manažerský nástroj v této oblasti je benchmarking. Také tento manažerský nástroj je zde dále rozepsán a použit.

Benchmarking není žádná novinka. I v České republice se používá, bohužel ne často. Je mnoho důvodů, proč tomu tak je. Důvody, proč nedochází k využívání benchmarkingu jako nástroje podnikatelské praxe jsou například nedostatek literatury, dále pak také nedůvěra a neochota lidí učit se novým věcem a postupům a také zavádět nové postupy. Dalším důvodem může být i nedostatek finančních zdrojů na benchmarkingový projekt. S takovýmto projektem souvisí také určitá rizika. Nicméně v této diplomové práci. Důvodem výběru tohoto tématu bylo to, že společnost Pozemní stavby Jihlava, spol. s r.o. se snaží udržet na trhu a zlepšit své služby i působení. Konkurence ve stavebnictví je veliká a tato společnost byla dříve velice uznávanou a respektovanou. Nyní tomu bohužel tak není, nicméně majitelé a ředitelé společnosti mají snahu navrátit této společnosti její dřívější velkolepé jméno. Díky benchmarkingu jakožto způsobu učení se z té nejlepší možné praxe, zjistí společnost své vlastní nedostatky, ale také silné stránky a bude mít odrazový můstek pro zefektivnění procesů a zlepšení výkonnosti společnosti. V této práci dochází k porovnání vybrané společnosti s benchmarkingovým partnerem společností PSJ, a.s.

1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je identifikovat mezery ve výkonnosti firmy s využitím benchmarkingu a následně navrhnout konkrétní doporučení pro danou společnost. Ta je srovnávána s vhodným benchmarkingovým partnerem.

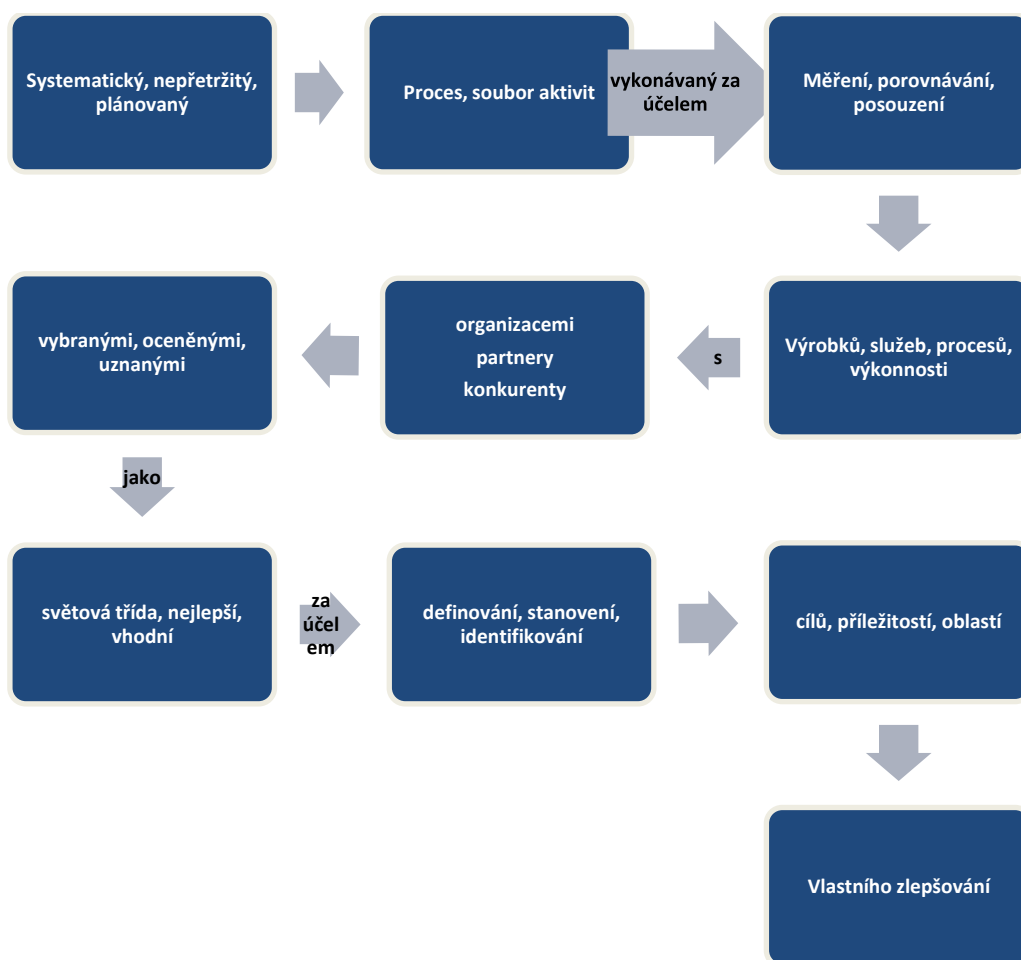
Při zpracování této diplomové práce jsem vycházela z poznatků získaných z literárních pramenů. Ty jsou uvedeny v přehledu literatury na konci práce. Podklady jsem čerpala jak z české, tak i zahraniční literatury. V práci je nejen popsán pojem „benchmarking“, ale také různé typy a modely benchmarkingu, včetně popisu jednotlivých fází benchmarkingového projektu.

V praktické části pracuji s informacemi, které jsem získala ze dvou stavebních společností a to Pozemní stavby Jihlava, spol. s r.o. a PSJ, a.s. Veškeré informace jsem získala z výkazu zisku a ztrát, rozvahy a také z výročních zpráv v období od roku 2009 do roku 2013. Některé informace jsem získala díky rozhovorům s majiteli a řediteli. V této práci je popisují také jejich současný stav a následně využívám finanční analýzu, Porterův hodnotový řetězec a SWOT analýzu pro jejich hodnocení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Definice benchmarkingu

Pojem benchmarking je odvozen od slova benchmark. Jedna z možností, jak je možné ho definovat je jako inspirující ukazatele výkonosti. Tento ukazatel je potřeba v různých oblastech překonávat např. v oblasti nákladů, produktivity apod. Na níže uvedeném obrázku č.1. je jeden z možných způsobů, jak benchmarking definovat. (Nenadál, 2011)



Obrázek 1: Slovní menu k definování pojmu benchmarking

Zdroj: Nenadál, 2011

Benchmark je tzv. „měření oproti referenčnímu bodu“. Jedná se dosažení té nejlepší úrovně ve své kategorii. Při dosažení této úrovně znamená dosažení referenčního bodu. (bestpractices, 2014) Každý z autorů popisuje benchmarking různě. Jednou z možností je definice dle APQC: *„Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“* (Nenadál, 2011) Další definice v oficiálním slovníku Americké společnosti pro jakost je následující: *„Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti“*. (Nenadál, 2011) Podle Slovníku controllingu je možné benchmarking definovat také jako *„analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvěti, resp. i s podniky z jiných odvětví“* (Nenadál, 2011). Zjednodušeně lze říci, že benchmarking je zlepšování výkonnosti a nepřetržitý proces s cílem získání nových informací v rámci učení se. Jedná se o srovnávání naší společnosti s těmi nejlepšími. (Nenadál, 2011) Jedním z cílů benchmarkingu je zvyšování operativní a strategické efektivnosti. Firma si tak osvojuje nové poznatky, zvyšuje kvalifikaci i efektivnost a dochází i k trvalému procesu rozvoje. Benchmarking zvyšujeme efektivnost v těch částech společnosti, na které nepůsobí tržní síly. Benchmarking se snaží vytvářet hodnotu, která je vyšší než náklady na její vytvoření. (Karlöf, 1995)

Jedná se tedy o nekončící soubor aktivit, které lze rozdělit na jednotlivé individuální benchmarkingové projekty (Nenadál, 2011). Nelze jej tedy chápat jako nahodilý proces (Nenadál, 2004). Jedná se o proces, který musí vrcholový management podporovat a také iniciovat. Daná společnost se porovnává s jinou organizací, která je v dané oblasti lepší než organizace sama a považuje ji za partnera, ne za konkurenci. Objektem benchmarkingového projektu je jakákoliv oblast – zejména poznaná slabá stránka. Benchmarking je také velmi motivační – na konkrétním reálném příkladu je vidět to, že daná činnost či oblast jde provádět lépe, na povrch vyplují rezervy, které nebyly využívány. (Nenadál 2011)

Benchmarking není možné postavit pouze na tom, že je známo, kdo je lepší. Ke správně provedenému benchmarkingu je nutné stanovit vhodné ukazatele výkonnosti.

Důležitým cílem je získání inspirativní informace pro neustálé zlepšování. Jedná se tedy o nástroj učení. (Nenadál, 2004)

Benchmarking má následující vliv na chování organizace:

- Díky benchmarkingu dochází ke koncentrování veškeré energie a pozornosti na obsah práce a výkonnost. To pomáhá ke vstřebávání nových poznatků.
- Obsah práce lze spojit s instruktážními programy a tradičními programy rozvíjení umění řídit.

Může docházet k tomu, že zdokonalování řízení se bude ubírat špatným směrem. Je to zejména z toho důvodu, že management o zdokonalování nestojí, a vedoucí pracovníci oddělení nedisponují dostatkem moci a autority, aby je pracovníci brali opravdu vážně. Kolikrát ani neznají cíle a plány společnosti ve které pracují. Příčin je mnoho, například:

- Někteří mají pocit, že zdokonalování je pouze věc poctivosti úmyslu. Myslí si, že zdokonalování nevede k zisku a je tedy nepodstatné.
- To, co se získá díky zdokonalování je málokdy přímo vidět. Je to z toho důvodu, že pracovníci, kteří zajišťují vzdělání, mají nevýznamné postavení a málo společností opravdu výsledky vyhodnocují.
- Málo společností zná opravdovou cenu vzdělávání. Všichni sledují účty za hotely a přednášky, ale nikdo už nepozoruje platy účastníků.
- Programy zdokonalování řízení mají tendenci se chováním zabývat vědecky, což ale neodráží potřeby organizace.
- Zdokonalování řízení se často odvíjí z potřeb jednotlivců nikoliv z potřeb celé organizace.

Benchmarking je možné brát jako nástroj zdokonalování. Benchmarking určuje ty části organizace, které potřebují zlepšit. Dále vyhledává organizace, které provádějí podobné operace s výbornými výsledky a zkoumá, jak toho tyto úspěšné organizace dosahují. Po tomto zjištění dochází k procesu zdokonalování, rozvíjení dovedností a kvalifikace nejen vedoucích, ale i ostatních pracovníků.

Benchmarking převyšuje konkurenční analýzu. Ta se totiž zaměřuje pouze na zjištění nákladů a kvality u výrobků a služeb, ekonomickou analýzu a na analýzu zákazníků a dodavatelů.

U konkurenční analýzy nedochází k výraznému propojení mezi analýzou a aktivitou jak je tomu u benchmarkingu. Benchmarking je znám poměrně dlouhou dobu, přesto se však stále moc nepoužívá. Může to být z následujících důvodů:

- Všeobecně lidé i organizace mají tendenci považovat své výsledky za ty nejlepší a všeho dokázat bez cizí pomoci. K tomu se také přidává pocit, že je nečestné napodobovat něčí činnost. To vše tedy brání k tomu, aby se potřebné znalosti vstřebaly a lidé získali nové dovednosti.
- Pracovníci si myslí, že činnost, kterou vykonávají, je naprosto jedinečná a není možné ji srovnávat s činností jiné organizace. Pracovníci ve vedoucích pozicích cítí hrdost na firemní kulturu organizace, kde pracují a na jedinečné zázemí a charakteristické rysy. Toto a další jiné prvky, jim brání zpracovat a získávat poznatky, které by jejich činnost zkvalitnily a zdokonalily. Pokrok se nejvíce zastaví tam, kde organizace působí v oblastech know – how a poradenství.
- Lidé, kteří pracují v dané organizaci na analýze činností, nejsou kolikrát dostatečně odměňováni a nejsou ani dostatečně ambiciózní. To vede k tomu, že získané informace z vlastních analýz a z analýz konkurence jsou bezcenné a neurčité.
- Organizace jsou velice často uzavřené ve svém vlastní osobité oborové kultuře a nejsou schopni získávat a přijímat informace z vnějšího prostředí. Analýza konkurence dokazuje spíše to, co konkurence dokázala a ne to, čeho se dosáhnout má. Mezi velice kontroverzní obory patří například zdravotnictví, které není schopno přejímat informace z okolí. Naopak letectví nebo automobilový průmysl neustále přijímá nápady z nejrůznějších zdrojů.

Jednou z hlavních funkcí benchmarkingu je snižování rozdílů mezi sledovanou organizací a ostatními. Jde o vyrovnání rozdílů, nebo vytvoření rozdílů v náš prospěch a dosáhnout špičkového výsledku. Dříve nebylo možné vše změřit, tak jako dnes. To znamená, že dříve se nemohlo benchmarkingu podrobit tolik aspektů, jako je tomu dnes. Je důležité přesvědčit lidi o tom, že být nejlepší znamená neustále se učit a být ochoten se učit a měnit se. To vede k tomu, že se organizace snadněji přeorientuje na získávání a osvojování nových poznatků.

Faktory, které mají vliv na zvyšující se kvalifikaci, jsou následovné:

- Lidé si uvědomují, že znalost má více složek

- Různé druhy motivace a stimulace k tomu, aby si lidé rádi osvojili nové znalosti a dovednosti
- Lidé jsou schopni své znalosti uplatnit tak, že to napomáhá růstu efektivnosti a dosahuje se úspěchu
- Jednotlivec je ochoten rozvíjet své znalosti

Benchmarking pomáhá rozvoji kvalifikace tým, že přináší prvky poznatků, znalostí a dovedností z vnějšího prostředí, motivuje ke zdokonalování, vytváří prostředí, ve kterém jsou poznatky dobře uplatněny a použity a jako poslední je to, že získané informace se rychle vstítí a vůle jednotlivců směřuje stejně jako organizace.

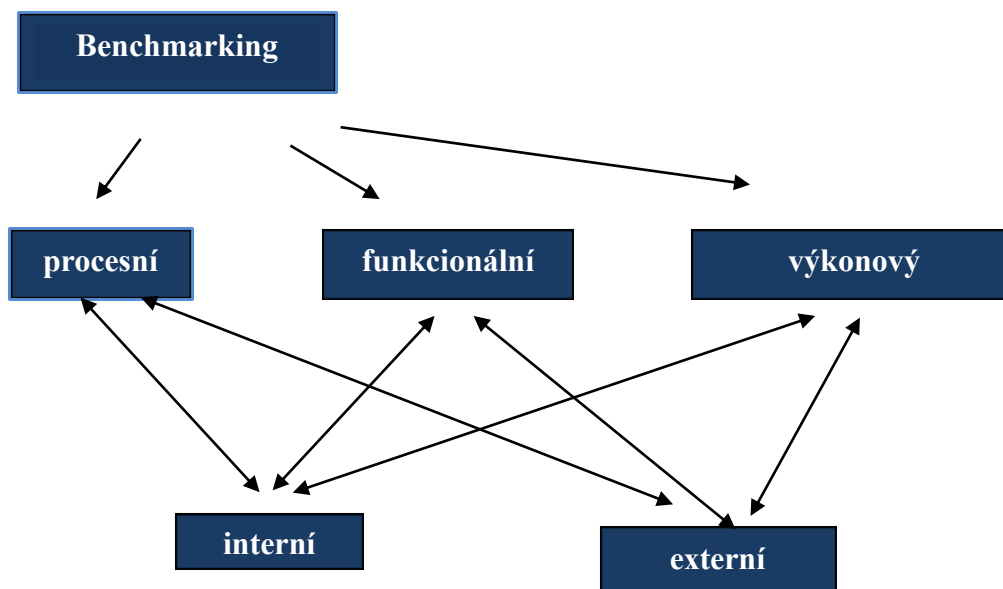
Benchmarking propojuje individuální rozvoj, skupinovou dynamiku s krátkodobým operativním obsahem organizace a také s její dlouhodobou strategií.

Hodně benchmarkingových projektů končí špatně, nebo jako konkurenční analýza. Je to z mnoha důvodů, například:

- Projekty jsou prováděny a zaváděny v přílišném spěchu a nejsou dobře připraveny
- Účetní systém je nedostatečný. Musí se uplatnit také třeba analýza ABC (rozvrhování nákladů podle činnosti) nebo jiná metoda, která dokáže náklady či kvalitu rozčlenit.
- Nedochozí k tomu, aby se vycházelo z potřeb zákazníků a na základě jejich přání není projekt upravován
- Benchmarking je pojat příliš široce – organizace se snaží propojit najednou všechny funkce a to je velmi často neefektivní
- Je přijata myšlenka, že benchmarking je zázračná metoda a není potřeba dalších metod
- Tzv „ ochromení analýzou“ pracovníci neustále shromažďují a analyzují data, ale nikdy nedojde k uskutečňování a zavádění procesu zlepšování.
- Tlak aktuálních každodenních problémů. Pracovníci se začnou angažovat v situaci, která nastane ve vnějším prostředí a procesy benchmarkingu ustoupí do pozadí. (Karlöf, 1995)

2.2 Druhy benchmarkingu

Podle níže uvedeného obrázku č 2. jsou patrné různé kategorie benchmarkingu.



Obrázek 2: Typy a přístupy benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011

Podle toho, kde je benchmarking vykonáván je možné ho rozdělit na interní a externí.

2.2.1 Interní a externí benchmarking

Interní benchmarking

Tento typ benchmarkingu se provádí v rámci jedné organizace mezi danými organizačními jednotkami (např. divizemi, fakultami atd..), (Nenadál, 2011) nebo mezi prodejními skupinami, pobočkami, dceřinými společnostmi. Tyto jednotky zabezpečují stejné nebo podobné produkty, funkce a procesy. Výhodou je, že může probíhat takovým tempem, které společnosti vyhovuje. Často je to také první krok benchmarkingu. (Karlöf, 1995) Interní benchmarking provádí organizace z důvodu, že chce zajistit nejlepší vnitřní standard výkonnosti. Nedochází zde k problémům při získání informací a doba projektu je oproti externímu benchmarkingu krátká. Nevýhodou tohoto typu je to, že v malých a středních podnicích je velmi

nepravděpodobné, že dvě či více organizačních jednotek provádí stejné úkoly. Dále je zde možnost, že díky zaměření se na interní benchmarking může společnost přehlédnout důležité vnější podněty. (Nenadál, 2011)

Jakmile se tuto metodu společnost naučí, může se více zaměřit na obsah svých činností a na další možnosti zdokonalování. Slabou stránkou je ta možnost, že nalezení prvotřídní výkonnosti je menší, než při hledání ve vnějším okolí. Díky internímu benchmarkingu může společnost docílit vyrovnání rozdílů mezi jednotlivými pobočkami. Zlepšuje se tedy výkonnost celé organizace a snižují se rozdíly mezi podobnými operacemi. Nejedná se o náhražku externího nebo funkčního benchmarkingu. (Karlöf, 1995)

Externí benchmarking

Jedná se o soubor činností, kdy je partnerem společnosti jiná organizace. U malých a středních podniků je toto často jediný typ benchmarkingu, který mohou provádět. Najít vhodného partnera, který je nebo není přímým konkurentem, je často složité. Je potřeba najít takového, který je ochoten se podělit o různé informace. (Nenadál, 2011). Jedná se o partnery třeba i v jiných zemích a fungujících na jiných trzích. Výrazná charakteristika je, že je zde vysoký stupeň při srovnávání mezi danými organizacemi. Přístup k této metodě je rozdílný, pokud se jedná o konkurenty, kteří působí na stejném trhu, nebo se jedná o kolegy na jiných trzích. Pro prospěšné postavení společnosti na trhu je výhodné vytvářet partnerství se svými konkurenty. Pokud společnost provádí benchmarking s partnery, kteří jsou její přímí konkurenti, jde o to, nakolik jsou obě strany ochotny zahájit dialog.

Riziko při provádění benchmarkingu mezi konkurenty je takové, že se zaměřují na konkurenční faktory a ne na vyhledávání nejlepší výkonnosti. (Karlöf, 1995)

2.2.2 Funkcionální, výkonový, procesní a konkurenční benchmarking

Dále se využívají následující typy benchmarkingu:

Funkcionální benchmarking

Jde o porovnávání několika nebo i jedné funkce i postupů v různých oborech. (Nenadál, 2011) Cílem je hledat špičkové výkony a to kdekoliv. Partnery může společnost najít všude – je jedno v jaké zemi se nachází, nebo v jakém oboru partner podniká. Důležité je najít nejlepšího z nejlepších. Společnost hledá ideální chování. Tyto společnosti se velice rádi se svými daty svěřují a sdělují je. Polichotí je to, že byly zrovna vybrány.

Jde tedy spíše o benchmarking, který se uplatňuje pro jednotlivé pracovní či jiné postupy, které jsou si podobné i v odlišných oborech. Tento typ benchmarkingu se tedy zabývá specifickými činnostmi a funkcemi v organizace. (Karlöf, 1995)

Výkonový benchmarking

Jde o přímé porovnání a měření výkonových parametrů jako je např. výkon pracovníka, výkon pracovní linky apod. Tímto typem jde také srovnávat výkonnost přímých konkurentů na trhu. Organizace díky tomuto typu pozná svou výkonnost. Pokud dochází k porovnávání mezi přímou konkurencí, je to velice náročné – společnosti si musí navzájem podporovat a je také možné si předem určit, jaké oblasti a informace si nebudou zveřejňovat a jsou pro ně citlivé.

Procesní benchmarking

Jedná se o soubor aktivit, kdy se pozornost společnosti koncentruje na porovnávání a měření konkrétního jejího procesu. Společnost se porovnává s jakýmkoliv vhodným podnikem, který má podobné procesy, jako ona. Nemusí jít o přímého konkurenta. Patří sem například následující procesy: fakturace, rezervace letenek, způsoby a formy interní komunikace atd. Tento typ benchmarkingu může vyřešit až 90 % všech úzkých a problémových míst v organizaci.

Dalším typem je **Konkurenční benchmarking** – „competitive benchmarking“ –

Jedná se o nejstarší typ benchmarkingu, který začala používat společnost Xerox Corp. Tento název v současné době není přesný. V benchmarkingu jde totiž především o spolupráci mezi partnery, než o konkurenci. (Nenadál, 2011)

Zpočátku byl Xerox jediný, který fungoval v oboru reprografie. Tato situace nemohla vydržet dlouho a na trh se začaly dostávat jiné reprografické stroje. Xerox

začaly předbíhat japonské kopírky, které byly rychlé a obraz byl velmi přesný. Konkurence se začala přístřovat a Xerox musel něco podniknout. Využil tzv zpětného inženýrství. Jelikož konkurence měla lepší techniku, tak ji nakoupili, rozebrali a z těch částí, které byly shledány jako nejlepší, byla sestavena nová kopírka. Japonskou výrobu chtěli předčít v tom, jak rychle budou reagovat na požadavky zákazníků na dodávku materiálu, servisní služby apod. (Jirásek, 2007)

Další typy benchmarkingu podle využití kritéria efektu učení:

Přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů

Tento přístup je založen na tom, že určitý člověk nebo třeba i tým shromažďuje sekundární data. Jedná se o informace získané z veřejně dostupných zdrojů (internet, katalogy, časopisy...) Tento typ benchmarkingu využívá téměř každý, protože společnosti si neustále hledají to nejlepší, co mohou dostat apod. efekt učení je zde omezen pouze na jednotlivce, protože lidé často pracují individuálně.

Přístup s využitím přímého porovnávání

Tento přístup každý využívá od raného věku. Jde o porovnání organizací a jejich procesů a produktů

Přístup využívající speciálních databází

Díky databázím je umožněno porovnávat a měřit výkonnost s větším množstvím partnerských organizací. Tyto databáze jsou obvykle účelově vytvářeny a organizovány společnostmi, které výměnu a sdílení informací provádějí na komerční bázi. Jedná se například o databázi www.benchnet.com nebo např. ta, kterou zastřešuje Česká společnost pro jakost. Efekt učení je vysoce závislý na kvalitě databáze. Jako veliké mínus je to, že společnost zjistí, zda je v dané oblasti lepší nebo horší, ale nejsou zde patrné důvody proč tomu tak je.

Přístup využívající testování

Tento přístup se využívá nejčastěji u funkcionálních a konkurenčních benchmarkingů. Ta společnost, která hledá změny, nebo zlepšení si zakoupí konkurenční produkty a otestuje je. Efekt učení je stejný jako u přístupu využívajícího speciálních databází.

Přístup využívající externích přehledů

Jde o získání názorů určitého počtu respondentů. Ti jsou dotazováni na to, jak vnímají jednotlivé procesy nebo výrobek jako celek. Získávání těchto informací si společnost může zajistit sama, nebo tím pověřit konkrétní instituci.

Přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence

Sebehodnocení je systematický proces, kdy zaměstnanci určují silné a slabé stránky organizace.

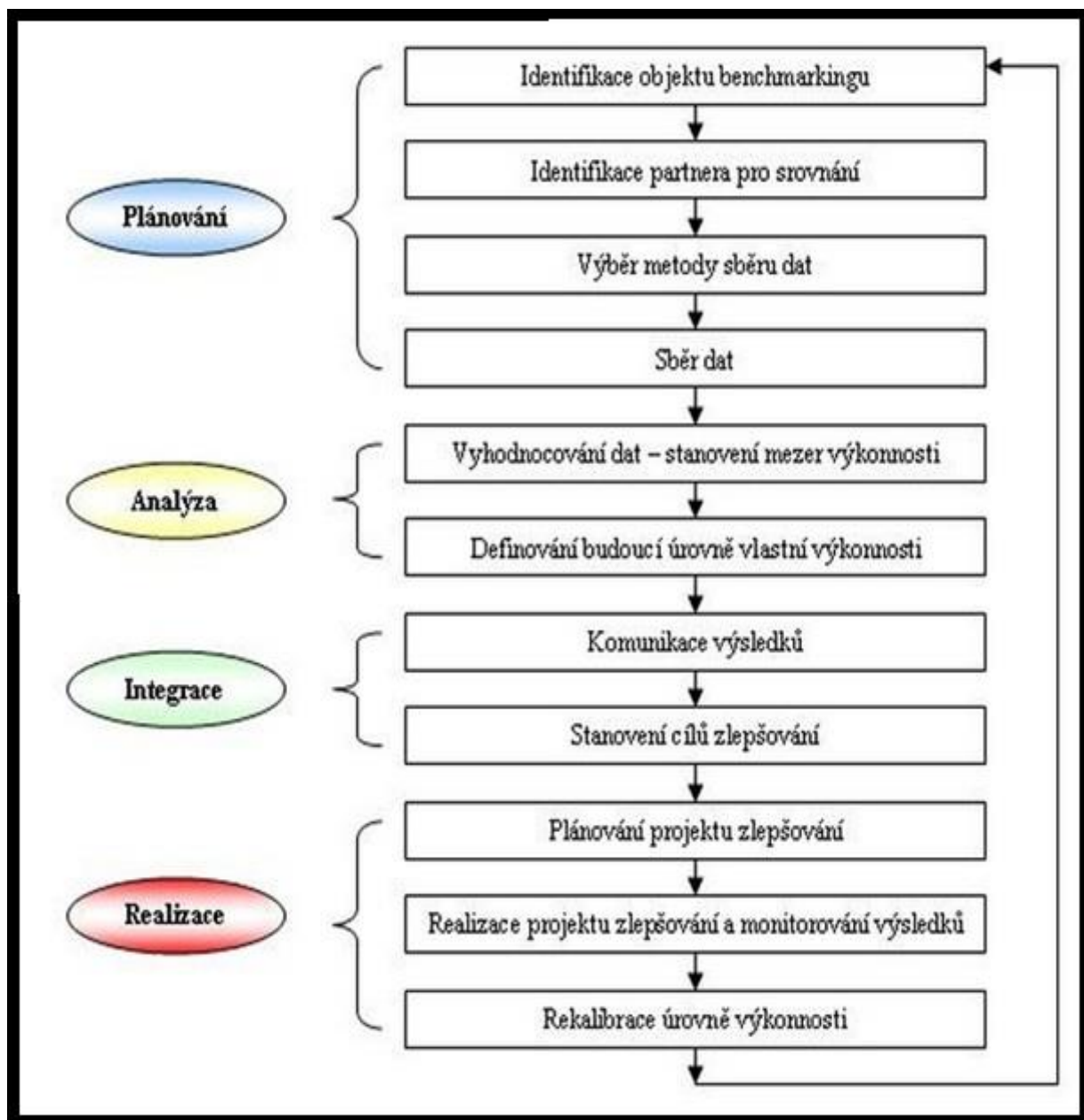
2.3 Modely benchmarkingu

Benchmarking nelze definovat určitým počtem kroků. Některé společnosti využívají čtyřetapový postup, jiné popsaly až 33 kroků. Jako hlavní je možné považovat následující modely, doporučující organizace, které se obecně považují za velmi pokročilé.

Jedná se o postupy uplatňované společností Xerox Corp., Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC) a Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM).

2.3.1 Model benchmarkingu firmy Xerox

Již dříve bylo zmíněno, že Xerox byl první, který použil konkurenční benchmarking. V posledních letech se přístup Xeroxu ustálil na deseti krocích:



Obrázek 3: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.

Zdroj: Nenadál, 2011

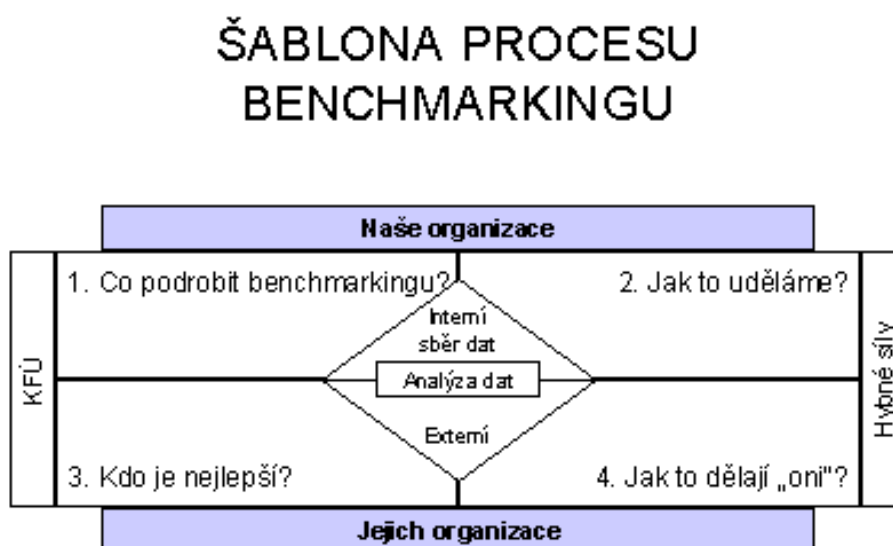
Jak je vidět z obr. č. 3. jsou kroky shrnuty do čtyř základních fází. První z kroků musí vykonat management společnosti. Ten také jmenuje tým benchmarkingu. Jako první musí určený tým vybrat alespoň jednoho partnera pro benchmarking u kterého je patrné, že se od něj mají v čem inspirovat. Poté je potřeba provést sběr dat tak, aby bylo možné měřit rozdíly v ukazatelích výkonnosti.

Dalším krokem je analýza a zpracování dat tak, aby bylo patrné, na co se má

společnost zaměřit. Tyto informace poté obdrží vrcholové vedení a objektivně rozhoduje o cílech zlepšování. Jako poslední fáze přichází na řadu fáze realizace. Poslední krok obsahuje schopnost společnosti objevovat další a další příležitosti ke zlepšování. (Nenadál, 2011)

2.3.2 Model benchmarkingu APQC

Tento model byl vytvořen společnostmi Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola, Inc., a také i Xerox Corp a to pod záštitou APQC.



Obrázek 4: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC

Zdroj: Nenadál, 2011

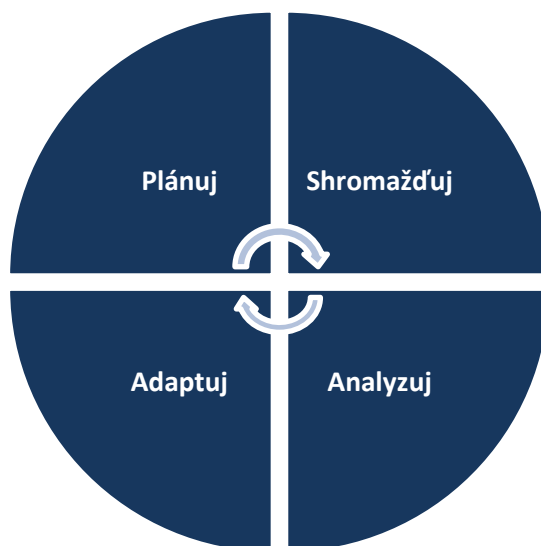
Na obrázku č. 4 jsou uvedené otázky, které tvoří úplný základ tohoto benchmarkingového modelu. Otázka číslo jedna a tři pomáhá s odhalováním a určením kritických faktorů úspěšnosti. Jedná se o charakteristiky, které ovlivňují uspokojení zainteresovaných osob. Na otázky jedna a dva se odpovědi získávají jen díky hluboké analýze shromážděných dat z interního prostředí. V otázce dva a čtyři dochází k určení

metod, nástrojů a přístupů, které využívá daná společnost a její benchmarkingový partner. Na otázku číslo tři a čtyři se odpovědi získávají díky analýze dat získaných z externích zdrojů (Nenadál, 2011)

2.3.3 Model benchmarkingu EFQM

Veškeré aktivity benchmarkingu jsou rozděleny do čtyř základních částí. Jedná se o následující: plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj.

První fáze je plánovací. Benchmarkingový tým si určí rozsah případu a identifikují se potenciální partneři pro porovnávání. Musí také s těmito partery navázat kontakt a naplánovat veškeré zdroje, které jsou k uskutečnění benchmarkingového projektu potřeba. Další je fáze shromažďování dat a to například pomocí dotazníků. Shromažďování dat znamená, že naši partneři potvrdí správnost získaných dat. Benchmarkingový tým si také musí ověřit, zda má získaná veškerá data, která potřebuje. Po této fázi následuje část analytická. Tím, že se odhalí a určí rozdíly ve výkonnosti všech zainteresovaných organizací, zjistí se seznam oblastí, které by měla společnost zlepšit. Poslední fáze je adaptace. Zde jde o tvorbu plánů a stanovení cílů pro neustálé zlepšování. (Nenadál, 2011)

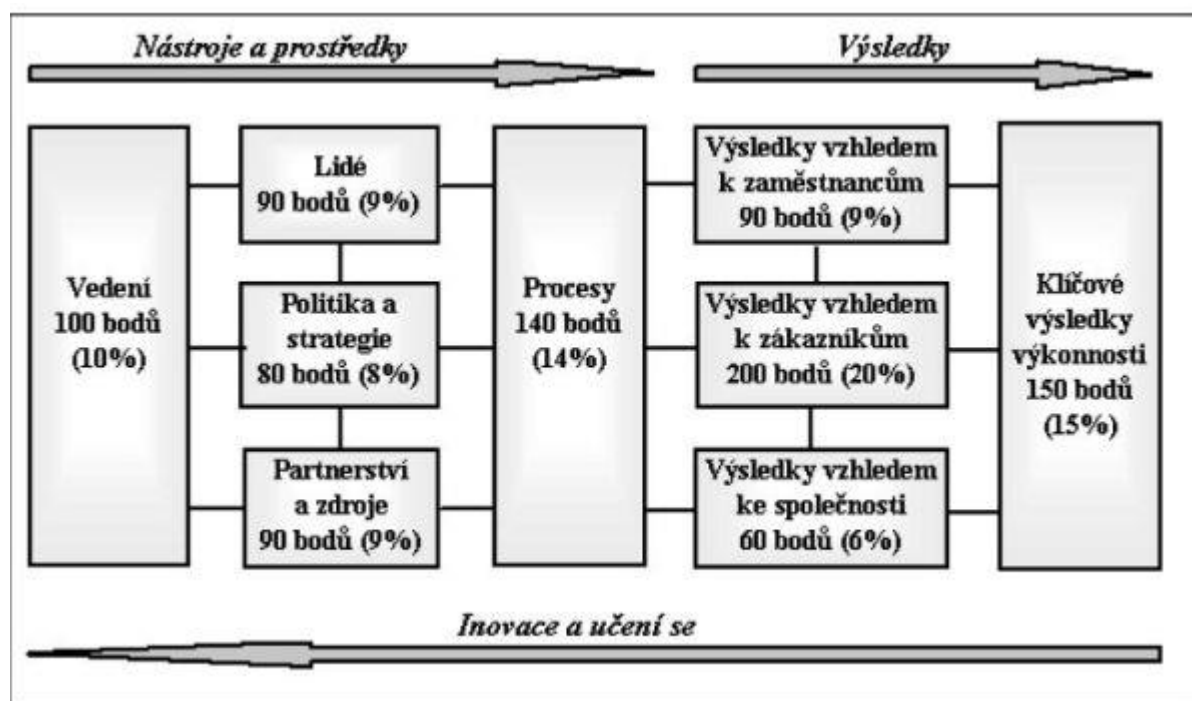


Obrázek 5: Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM

Zdroj: Nenadál, 2011

2.3.4 EFQM Model Excellence

Model EFQM byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakost. Excellence znamená to, že společnost dosahuje skvělých výsledků v oblasti řízení. Dochází zde k neustálému inovování a zlepšování a firma si je také vědoma své sociální odpovědnosti.



Obrázek 6: EFQM Model Excellence 1.fotka

Zdroj: Nenadál, 2004

Model excellence EFQM využívají společnosti jako nástroj sebehodnocení, hledání řešení tam kde mají mezery, jako způsob myšlení o vlastní struktuře atd. (Model excellence EFQM, 2014)

Jak je vidět na předchozím obrázku, model se skládá z 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Těmto kritériím jsou dány body a tak definují váhu hlavních kritérií.

Model vychází z toho, že organizace dosáhne vynikajících výsledků v případě, že dojde k maximální spokojenosti externích zákazníků, ale i vlastních zaměstnanců a zároveň při respektování okolí.

Kritéria shrnutá pod nástroje a prostředky zobrazují, jak by se mělo v dané

organizaci postupovat, to znamená, jaké nástroje a prostředky společnost pro maximalizaci svých výsledků používá. Další kritéria označovaná slovem výsledky, označují, čeho již organizace dosáhla. (Nenadál, 2004)

Základní koncepce excellence a Model excellence EFQM

Tento model je možné využívat v jakékoliv společnosti – v různých odvětvích i různého zaměření. Výsledky jsou způsobeny předpoklady. Předpoklady se zlepšují zpětnou vazbou z výsledků.

Jednotlivá kritéria:

Vedení

Vedoucí pracovníci, kteří dodržují tento model, rozvíjejí hodnoty a systém organizace a to pomocí svého chování a činů. Rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize.

Politika a strategie

Organizace uplatňuje vizi a poslání pomocí strategie, která je zaměřená na zainteresované strany, uvědomuje si trh a sektor, kde působí.

Lidé

Organizace dodržující EFQM model řídí a rozvíjí potenciál svých zaměstnanců – jak jednotlivců, tak i týmů. Komunikují s nimi, pečují o ně, dbají na čestnost.

Partnerství a zdroje

Dochází zde k plánování a řízení externího partnerství, dodavatelů a vnitřních zdrojů. A to z toho důvodu, aby došlo k podpoření politiky a strategie

Procesy

Organizace řídí, navrhuje a zlepšuje procesy, aby vše sedlo zainteresovaným stranám – např. zákazníkům. Jde o vytváření hodnoty pro zákazníka.

Zákazníci výsledky

Dochází k měření a dosažení výsledků s ohledem na zákazníky organizace.

Lidé výsledky

Dochází k měření a dosažení výsledků s ohledem na vlastní zaměstnance organizace.

Společnost výsledky

Dochází k měření a dosažení výsledků s ohledem na společnost.

Klíčové výsledky výkonnosti

Dochází k měření a dosažení výsledků s ohledem na klíčové prvky politiky a strategie organizace.

Sem patří klíčové výstupy výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti.

Klíčové výstupy výkonnosti – jedná se o klíčové výsledky v politice a strategii organizace. Jedná se např. o finanční výstupy: obrat, ceny akcií, rentabilita atd., nebo nefinanční výstupy - podíl na trhu, objemy, výkonnost procesů.

Klíčové ukazatele výkonnosti – jedná se o provozní měřítka, která slouží pro předvídání a zlepšování klíčových výstupů výkonnosti. Patří sem např. do finanční části: cash flow, náklady na projekty... nefinanční – míra vad, obrat zboží, hodnota duševního kapitálu. (Model excellence EFQM, 2014)

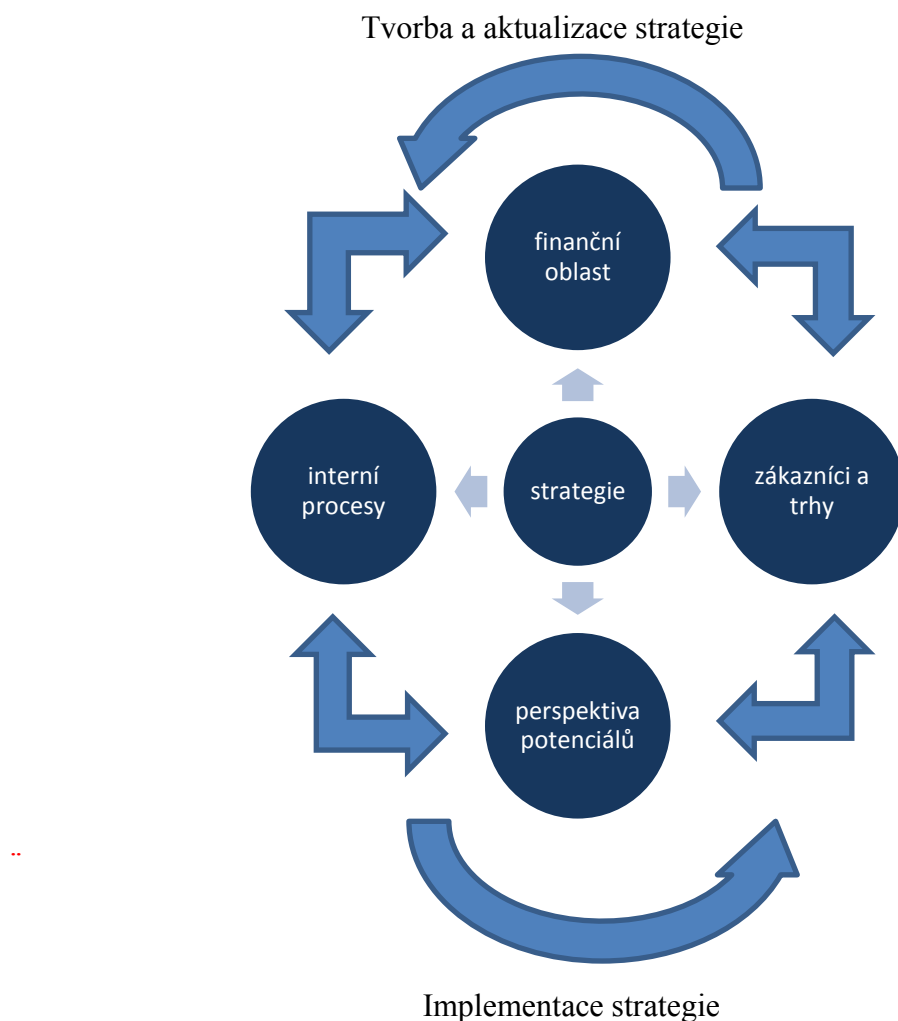
2.3.5 Balanced scorecard (BSC)

BSC se zaměřuje na všechny oblasti, které odrážejí výkonnosti firmy. Vytváří rámec pro zavedení strategií. (Mynář)

BSC bylo poprvé použito v roce 1987 u společnosti Analog Devices. Dále tento model prosadil profesor Kaplan a Norton.

„Balanced Scorecard je odrazem podnikové strategie. Je to koncept pro její realizaci a nikoliv pro tvorbu nových strategií“ BSC zajišťuje a urychluje proces strategického řízení, umožňuje vytvořit organizaci zaměřenou na strategii. (Kaplan, 2000)

Celosvětová studie Bain & CO uvedla, že balanced scorecard je pátý nejrozšířenější nástroj při realizaci strategie na světě. (balancedscorecard, 2014)



Obrázek 7: Balanced Scorecard jako spojovací prvek tvorby a implementace

Zdroj: Kaplan, 2000

BSC se zaměřuje také na to jak nakládat se získanými informacemi a jak je efektivně využívat. Jde hlavně o strategické informace. (Žižlavský, 2014)

S pojmem benchmark jsou často spojovány tzv. chytré praktiky. Někteří pojem chytré praktiky ztotožňují se slovem benchmark, jiní je určují jako metody, systémy, procesy a postupy díky kterým společnosti dosahují nejlepší výkonnosti (Šmída, 2007)

Jedná se o součást znalostí, které se skládají z tzv. free knowledge a i paid knowledge.

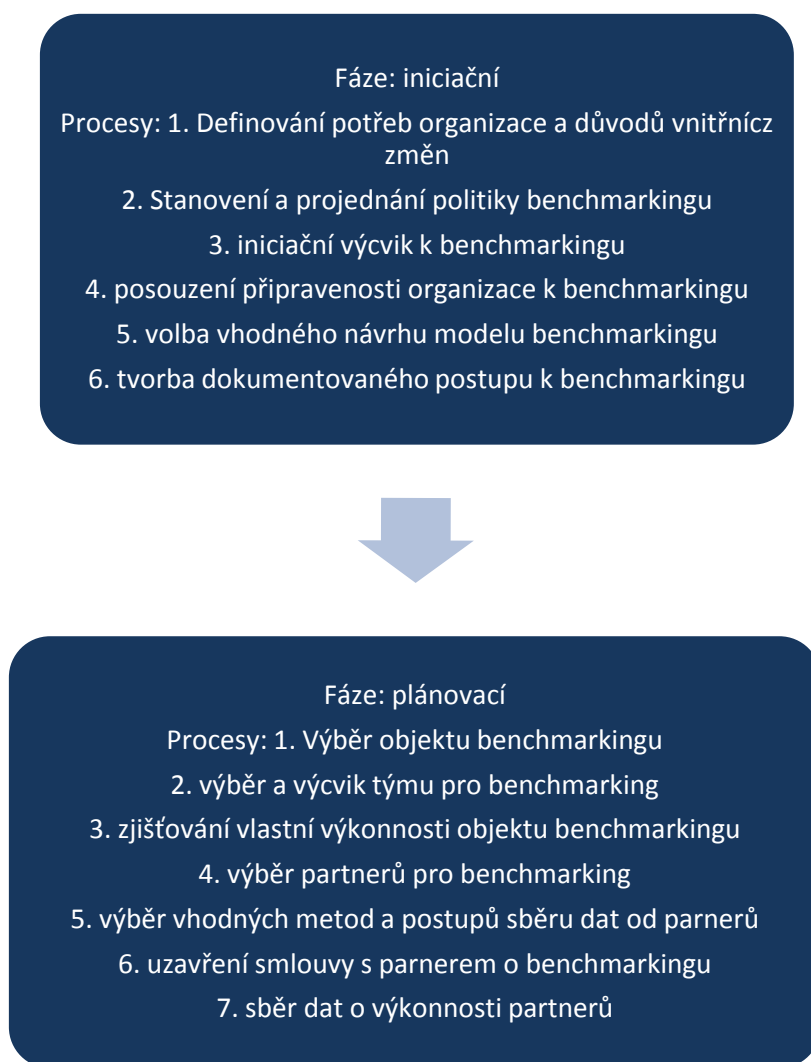
Free knowledge – jedná se o informace, které získáme bezplatně. Neplatíme ani za informace, ani za jejich transfer

Paid knowledge – jedná se o informace u kterých je za jejich získání potřeba zaplatit určitým způsobem zaplatit ať už finančně, nebo nefinančně.

U best practices jde zejména o budování dobrých vztahů mezi společnostmi. Partneři zde nepřemýšlejí, kolik jim to vynese. Ovšem sdílení informací může nést i náklady – jedná se o transakční náklady – náklady transferu informací i znalostí. (Švarcová, 2007)

2.4 Realizace a etapy benchmarkingu

Benchmarking je soustavný proces, který se soustředí na hledání dokonalosti ve vnějším okolí s cílem získat poznatky a aplikovat je na své procesy tak, aby úroveň těchto procesů vzrostla a byla prvotřídní. Postupem praxe se vyvinul pětietapový model.





Obrázek 8: Pětifázový model benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011

2.4.1 První fáze: iniciační

Hlavním cílem této fáze je vytvořit v dané společnosti zázemí, které bude přínosné jak z kulturní tak i ze zdrojové stránky. Je to zejména z důvodu toho, aby se projekt benchmarkingu potýkal s co nejméně problémy.

Iniciační fáze začíná definováním potřeb organizace a důvody pro tuto potřebu si musí uvědomit. Potřeba změny často přichází v případě, že vedení společnosti zjistí, že jakýmkoliv zainteresovaným stranám nedodává takovou hodnotu, jakou si představují (jde o schopnost dodávat jak externím tak i interním zákazníkům takové výrobky a služby, které splňují jejich potřeby a očekávání a také za cenu, kterou jsou ochotni zaplatit a společnost prodat). Poté, co si vedení uvědomí potřebu změny, je vhodné si pomocí brainstormingu odpovědět i na další otázky např.

- Uvědomuje si společnost skutečný rozsah změn, které potřebuje?
 - Má k dispozici dostatečné množství finančních zdrojů, které bude ke změně potřebovat?
 - Má společnost k dispozici dostatečné množství lidí a mají dostatečné znalosti?
- Atd.

Dalším krokem iniciační fáze je iniciační výcvik. Účastníci tohoto výcviku jsou vrcholoví manažeři a také manažeři střední úrovně řízení, kteří se budou podílet na benchmarkingovém projektu. Jde o to, že všichni účastníci by měli pochopit co je benchmarking a co benchmarking naopak není a získají znalosti, které jsou potřeba k tomu, aby se benchmarking ve společnosti rozvíjel. Vedoucí při tomto výcviku by měl být externí charismatický lektor – je to zejména z toho důvodu, že ho čeká nelehký úkol – přesvědčit všechny zúčastněné, že tento projekt je důležitý a že je funkční. Nejlepší je, pokud výcvik trvá jeden den – 8 hodin. Počet zúčastněných není omezen.

Po iniciačním výcviku následuje stanovení politiky benchmarkingu a informování o ní.

Společnosti neustále rozvíjejí jednotlivé politiky ať už v oblasti vztahů k zákazníkům, dodavatelům, řízení lidských zdrojů, životního prostředí apod. Patří sem také politika benchmarkingu. Jde tedy o volbu základních strategických pravidel a také zavázání vrcholového vedení k podpoře a účasti na podobných činnostech. Manažeři se tak musí shodnout na tom, co bude obsahem politiky benchmarkingu. Patří sem např.:

- Zjištění vnitřních a vnějších potřeb, které vedly organizaci k benchmarkingu

- Zavázání se k zásadám korektního a etického jednání v průběhu benchmarkingu
- Způsoby motivování lidí
- Zavázání se k podpoře týmu a realizaci změn a zlepšení

Dalším krokem je hodnocení připravenosti organizace k benchmarkingovému projektu. Nejčastěji vyskytující se nedostatky a příčiny selhání benchmarkingového projektu jsou:

- Nedůvěra v dosažení pozitivních výsledků
- Špatně naplánované zdroje pro projekt
- Nedostatečné znalosti provádění benchmarkingu
- Konflikty mezi pracovníky a v týmu benchmarkingu
- Špatná týmová práce atd.

Podle výše uvedeného je pro společnost vhodné provést sebehodnocení a to např. pomocí dotazníků, které vyplní všichni zaměstnanci, nebo jejich vybraní zástupci.

Poslední fází první etapy je výběr resp. návrh vhodného modelu benchmarkingu. Každý benchmarkingový projekt je ojedinelý. Každá společnost si kroky projektu určuje sama. Výběr modelu benchmarkingu musí být proveden ještě před zahájením prvního projektu. Jsou zde dvě možnosti postupu:

- Prozkoumávají se známé modely benchmarkingu – např. Xerox, APQC atd
- Tým odborníků inspirován výše uvedenými modely vymyslí vlastním model benchmarkingu tak, aby odpovídal konkrétní společnosti. (Nenadál, 2011)

2.4.2 Druhá fáze: plánovací

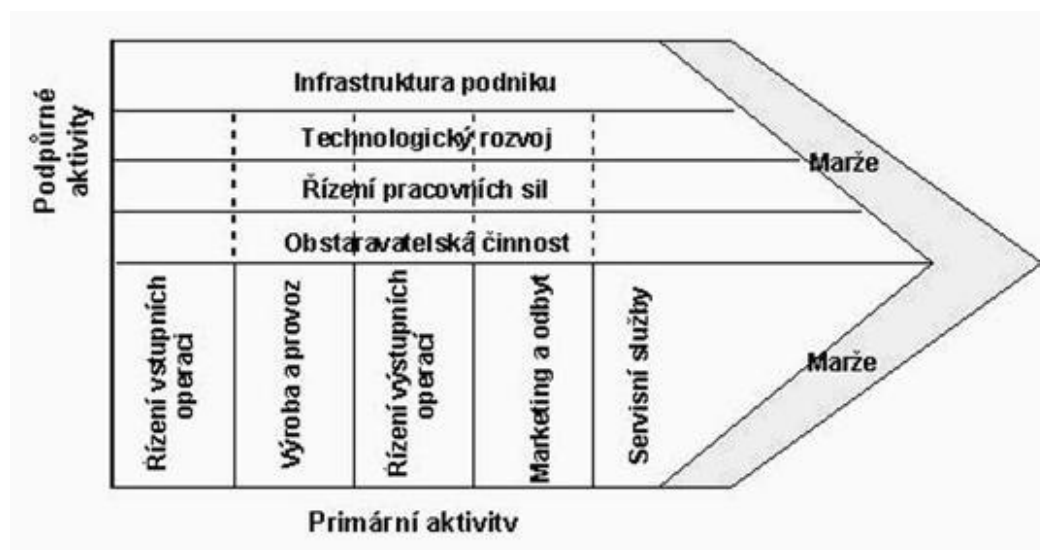
Tato fáze je časově i zdrojově nejnáročnější částí benchmarkingového projektu. Je to z toho důvodu, že dochází k výcviku benchmarkingového týmu, výběru vhodného partnera, sběr dat svých i svého partnera atd.

V plánovací fázi je nutné vybrat objekt benchmarkingového projektu. Objektem benchmarkingu může být jakýkoliv znak, parametr nebo charakteristika výrobků, služeb, procesů i celých organizací splňující důležité pravidlo: *„objektem benchmarkingu by měla logicky být objektivně poznána a potvrzená vlastní slabá stránka“* (Nenadál, 2011). Pokud je objekt benchmarkingu špatně vybrán, může to vést nejen k nepřesvědčivým výsledkům, ale i k nechuti se na dalších projektech účastnit a v nedůvěru v benchmarking.

Nejčastěji se využívá přezkoumání systému managementu a to formou speciální

porady. Diskuse, které díky poradě vznikají, mají vést zejména k identifikování příležitostí ke zlepšování a mohou tedy vést i k určení předmětu benchmarkingu. Nejlépe se předmět hledá pomocí brainstormingu, kdy vrcholové vedení společnosti nalézá veškeré slabé stránky společnosti, ze kterých se pak určí daný objekt. Mnohem složitější cestou k hledání předmětu benchmarkingu je sebehodnocení, kdy se jedná o systematické posuzování činností organizace a dosahovaných výsledků vůči obecně uznávaným modelům systému managementu. Je to velice složitý proces ať už časově či na zdroje, ale je to velice objektivní přístup k identifikaci slabých stránek. (Nenádál, 2011)

Základním kritériem pro výběr objektu benchmarkingu je potřeba dané organizace. Důležité je, že výsledky benchmarkingu a jejích cílů musí uspokojit zákazníky. Tím může být management, prezident organizace a dodavatelé atd. K benchmarkingu se společnost uchýlí v případě, že společnost jako celek nebo i jednotlivé části mají potřebu se zdokonalit a dosáhnout vyšší efektivity. Je patrná snaha zdokonalovat své činnosti tím, že si bude osvojovat poznatky jiných společností. Při určování objektu benchmarkingu je možné také vycházet z informací, které jsou získané od zákazníků společnosti. Jenom diskuse k určení objektu nestačí. Důležité je strukturalizovat a shrnout firemní činnosti tak, aby byly srozumitelné. K tomu je možné použít model hodnotového řetězce od profesora Michaela Portera. (Karlöf, 1994)



Obrázek 9: Hodnotový řetězec

Zdroj: Karlöf, 1994

Firemní činnosti se dělí na primární a podpůrné. Primární činnosti uvedené ve spodní části obrázku č. 9 jsou podporovány tzv. infrastrukturálními činnostmi, které jsou uvedeny v horní části obrázku.

„Procesy, systémy, úspěchy a další složky vysvětlující výkonnost organizace představují rozhodující výkonnostní faktory. Jsou to nástroje, řídicí páky, s nimiž lze pracovat v zájmu a zlepšení výkonnosti.“ (Karlöf, 1994)

Další fází je výběr a výcvik týmu pro benchmarking

Po určení předmětu benchmarkingu musí vedení společnosti také určit tzv. tým benchmarkingu a provést jeho výcvik. I tomuto kroku musí věnovat potřebnou pozornost. Špatný výběr týmu vede k selhání celého benchmarkingového projektu.

Vrcholové vedení může ustanovit panel poradců, facilitátora a tým benchmarkingu. Panel poradců navrhuje různá doporučení pro vrcholové vedení společnosti a také pro benchmarkingový tým. Tato skupina osob je velmi důležitá u prvního projektu. Facilitátor je trenér, kouč nebo také moderátor. Předává své vědomosti členům týmů a může moderovat schůzky členů. Je lepší pokud je facilitátor externí pracovník. Benchmarkingový tým se vytváří na základě velikosti organizace, objektu benchmarkingu, rozsahu slabých míst atd.

Výcvik spočívá v tom, že všechny zainteresované skupiny získají základní informace o benchmarkingu a také že získávají potřebné znalosti a dovednosti. Výcvik může rozdělit nejen na znalostní a osvětový ale také na externí a interní

Externí výcvik

Jedná se o výcvik, jehož činnosti organizují externí školy, odborné či vzdělávací společnosti mimo vlastní organizaci. Tohoto výcviku využívají zejména společnosti, které doposud benchmarking nerealizovaly a nemají zkušené zaměstnance. Výběr externí odborné společnosti závisí nejen na ceně, ale také na kvalitě a pověsti lektorů. Nevýhodou je, že účastníci externích kurzů pocházejí z různých společností a prostředí a vše co se zde naučí je universální – dochází k řešení různých studií apod. Negen z tohoto důvodu je externí výcvik brán pouze jako poslední možnost. Mnohem lepší výsledky a důležitější je interní výcvik

Interní výcvik

Jedná se vzdělávací a výcvikové aktivity vykonávané pro zaměstnance dané organizace. Není důležité, zda výcvik provádějí interní nebo externí lektoři. Výhodou tohoto výcviku je, že účastníci pocházejí ze stejné společnosti a prostředí, mají podobné potřeby, navazování komunikace je jednodušší, výcvik se může zaměřit na konkrétní problémové oblasti ve společnosti a náklady na interní výcvik jsou na jednotlivce nižší, než u externího.

Po zjištění předmětu benchmarkingu a po určení jeho týmu přichází na řadu výzkumná aktivita a tou je zkoumání vlastní výkonnosti určeného objektu. Získaná data je důležité ověřovat nejen z hlediska platnosti ale i vhodnosti a také je potřeba získat nová data. Je to z toho důvodu, aby měl benchmarkingový tým jasno, jaké jsou slabé stránky, kde se projevily a proč. Pokud je předmětem benchmarkingu konkrétní výrobní, řídicí nebo obslužný proces, je potřeba měřit výkonnost tohoto procesu a jako nejvýhodnější se jeví audit procesu.

Po této fázi následuje výběr partnerů pro benchmarking

Cílem této části plánování je vybrat minimálně jednu externí organizaci nebo případně organizační jednotku zkoumané společnosti, která je lepší jak daná společnost nebo organizační jednotka. Dále je potřeba s touto jednotkou či společností navázat kontakt a uzavřít formální dohodu o benchmarkingovém projektu. (Nenadál, 2011) V případě benchmarkingu mluvíme o partnerech. Již slovo partner poukazuje na to, že vztahy mezi společnostmi jsou otevřené a dochází k dobrovolné výměně informací a ne k průmyslové špionáži nebo něčemu podobnému. Je žádoucí, aby tyto vztahy přetrvaly i po skončení benchmarkingového projektu. (Karlöf, 1994)

Benchmarkingový partner spolupracuje dobrovolně a z vlastního zájmu, očekává, že z projektu získá užitečné informace a obecně bude z něj mít prospěch, díky výměně informací získají novou hodnotu.

Nejtěžší je nalezení partnera v případě, že je to přímý konkurent na stejných trzích, oproti tomu nejlepší je pokud se jedná o přímého konkurenta, ale na zeměpisně odlišných trzích či jiných segmentech. Dále je důležité nastavit kritéria výběru partnerů. Zde může nastat situace, že je nalezen nejen jeden partner, ale je možné si vytvořit seznam benchmarkingových partnerů. To usnadní hledání partnerů v dalších projektech.

Může se stát, že nalezený partner bude z druhé části zeměkoule a získávání informací by bylo velice nákladné. Proto je vhodné vrátit se do seznamu benchmarkingových partnerů a najít jiného. (Nenadál, 2011)

Vhodného partnera pro benchmarkingový projekt lze nalézt v mnoha zdrojích informací. Jedná se o psané zprávy, osobní zkušenosti, hromadné sdělovací prostředky apod. Informace společnost získává i z odborových sdružení – ty hájí zájmy svých členů. Tyto sdružení mívají k dispozici komplexní statistiku a kontaktní údaje členů. Vhodným zdrojem jsou také databáze. Ty jsou dvojího typu primární a sekundární. Primární databáze je databáze faktů a je zde přímý přístup k hledaným údajům. V sekundární databázi jsou uvedené odkazy, kde najít dané informace a také různé výpisy z originálních dokumentů. Dále se využívají statistické údaje a zprávy, díky nimž získává společnost potřebné informace a údaje. (Karlöf, 1994)

Po výběru vhodného partnera je potřeba vybrat vhodné metody a postupy sběru dat od partnerů. Tato etapa musí být ukončena před podpisem smlouvy s partnerem. Tato smlouva obsahuje také informace o tom, jakým způsobem budou data získávána a zpracována. Benchmarkingový tým musí pracovat s několika faktory, které ovlivňují právě výběr metody benchmarkingu. Jedná se např. o:

- Zvyklosti a kulturní prostředí společnosti
- Objekt benchmarkingu
- Počet členů týmu
- Ochota poskytovat data atd...

Metody sběru dat:

- Dotazníky – jedná se o nejméně zdrojově náročnou metodu, kdy je benchmarkingovým partnerům zaslán soubor předem připravených otázek. Tuto metodu společnost volí nejčastěji v případě, pokud potřebuje získat informace od velké množství dotázaných, partnery dělí velká zeměpisná vzdálenost atd... Otázky musejí být jednoznačně formulovány, dotazník musí být přehledný a přesně definované otázky. Dotazníky jsou také finančně méně náročné než jiné metody, jde o rychlý sběr dat, rychlé zpracování získaných dat atd. Dotazníky mají také své nevýhody a jedná se zejména o chladný přístup získávání informací, možnost nepochopení některých otázek, možnost nezískání potřebných údajů

atd. Může se také stát, že dotazníků se vrátí málo. (Nenadál, 2011) Dotazník musí splňovat tzv. hodnověrnost nebo - li validitu (musí měřit to co měřit má a ne něco jiného) dále musí splňovat kritérium spolehlivosti – musí poskytovat přesné údaje. U dotazníků je důležité přesně určit a definovat to, co je potřeba zjistit. V opačném případě se získají různá data. Typy otázek vyskytující se v dotazníku:

- volné otázky – volné odpovědi
 - otázky ano – ne
 - otázky s vícenásobným výběrem – volba jedné z několika možných odpovědí
 - otázky s hodnotícím výběrem – zhodnocení nebo seřazení daných možností
 - otázky s údajovou složkou. – vyžadují „absolutní“ odpověď (Karlöf, 1994)
- Interview se zástupci benchmarkingového partnera – dochází k pokládání otázek ať už strukturovaných (pro všechny dotazované jsou otázky stejné), nebo nestrukturované, předem nepřipravené otázky, kterými tazatel reaguje na vzniklou situaci.
 - Přímé pozorování – jde o záměrné, plánovité a cílevědomé sledování daných skutečností za předpokladu, že sledovatel do procesů nezasahuje. Používá se například snímkování práce, časové studie, pohybové studie atd. Sledují se nejenom procesy, ale také osoby, které dané procesy provádějí.

Velmi důležité je také uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingu

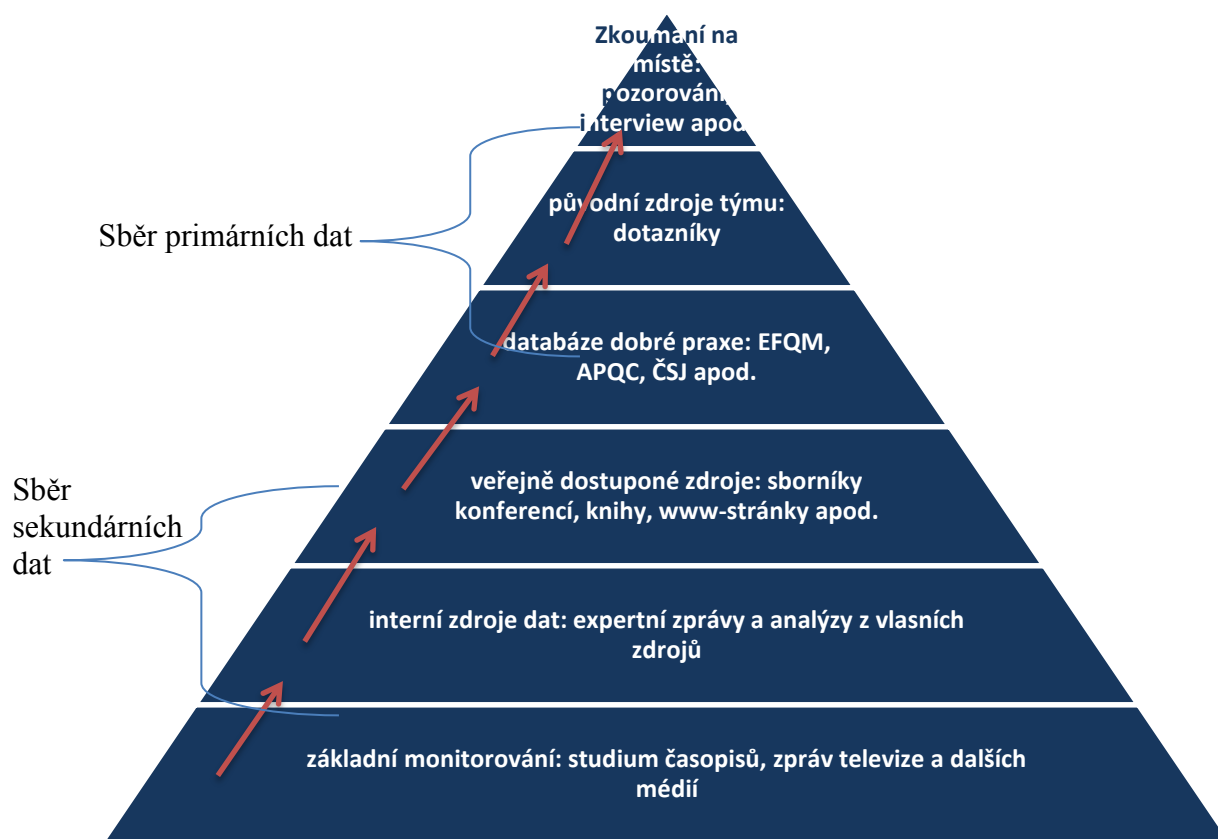
Dříve než je možné smlouvu s benchmarkingovým partnerem uzavřít, je nutné s ním nejdříve navázat kontakt. První kontakt provádí vedoucí týmu a vrcholové vedení a to formou písemného osobního nebo třeba i telefonického kontaktu. Ředitel určitě musí zdůraznit přednosti oslové organizace, důvody jejího výběru a také možné výsledky a efekty benchmarkingového projektu. (Nenadál, 2011)

Často se při situaci, kdy má dojít k navázání kontaktu se zvoleným partnerem, zpomalí tempo projektu. Důvodem je jistý strach nebo nervozita oslovit někoho, koho dříve označili za výjimečného. Vhodné tedy je nejprve zatelefonovat nebo poslat krátký

dopis a seznámit druhou stranu s naší žádostí a požádat o schůzku, kde dojde k objasnění projektu a podání informací k tomu, aby se druhá strana mohla rozhodnout. (Karlöf, 1994)

Sběr dat o výkonnosti partnerů

Sběr dat je velmi finančně i časově náročné. Typ a rozsah dat záleží na objektu benchmarkingu. Shromážděná data musí být vhodná pro měření a je tedy zbytečné sbírat i data, která nejsou potřeba. Při sběru dat je vhodné se řídit pyramidovým schématem uvedeným níže na obr. č. 10. Začíná se tedy u základního monitorování a postupuje se až ke zkoumání na místě, interview apod. Na další úroveň je možné přestoupit až v situaci, kdy členové týmu vyčerpají veškeré možnosti, které jim daná úroveň nabízí.



Obrázek 10: pyramidové schéma sběru dat v benchmarkingu

Zdroj: Nenadál, 2011

Pokud členové benchmarkingového týmu jsou nedostatečně odborně způsobilí, nebo z důvodu možnosti zneužití informací, je možné využít služeb nezávislé instituce – poradenské firmy.

Z obrázku č. 10 je patrné, že existují sekundární a primární zdroje, ze kterých lze informace čerpat.

Při využívání sekundárních zdrojů získávání dat je potřeba myslet na to, že pokud se chce organizace rozvíjet, tyto data potřebuje, data jsou volně dostupná (ve většině případů), díky těmto datům se pak lépe pracuje a navazuje s daty primárními atd. U sekundárních dat se nejprve definují tzv. klíčové slova – jedná se o výrazy, které mají přímou návaznost na objekt projektu. Sekundární zdroje jsou heterogenní – nesourodá a tak je potřeba data získávat podle filtrů a různých témat. Poté dochází k analýze dat, syntéze dat – členové týmu zpracovávají informace do jednoho celku a pak jde už jen o prezentaci zjištění.

V oficiálně uzavřené smlouvě se všemi partnery jsou ustanoveny pravidla pro sběr informací. Jedná se zde o primární zdroje informací. Do pravidel také spadá čas, kdy se sběru dat bude tým věnovat a také metody či jejich kombinace atd. Než dojde ke sběru dat je potřeba přezkoumat připravenost ke sběru. Upozornění na překážky se kterými se. nepočítalo apod.. Znovu si benchmarkingový tým potvrdí množství objemu zdrojů ke sběru dat, připravenost týmu a že všichni členové chápou způsob sběru dat a pak zda jsme si dobře stanovili ukazatele výkonnosti.

Může se stát, že mezi prvotním sběrem a sběrem dat o reálné výkonnosti uplynula velmi dlouhá doba a tak je potřeba si promyslet, zda se od té doby něco změnilo (nákup nových strojů, změn silných a slabých stránek apod.). Výhodou sběru dat v naší společnosti je i to, že se zaměstnanci aktivněji zapojí do benchmarkingového projektu a stanou se jeho příznivci. Dále se je potřeba se připravit na sbírání dat u partnera. Jakmile je hotový sběr dat u dané společnosti lze začít sbírat data u benchmarkingového partnera. Smlouva je tedy podepsaná a je důležité navázat kontakt mezi vedoucím benchmarkingového týmu a zástupci partnerských organizací. V tom okamžiku je potřeba se ujistit, že partneři počítají s časovým úsekem, kdy dojde ke shromažďování potřebných dat a že na projektu mají stále zájem.

Poté mohou pracovníci týmu data shromažďovat zvolenými metodami např. dotazníky, nebo i pozorování na místě. Důležité je zapůsobit dobrým dojmem na své

partnery, předložit jim situaci v daném podniku a prezentovat očekávání a přínosy pro všechny strany. Na první schůzce se vedoucí benchmarkingového týmu může držet následujících pravidel:

- Partneři musí cítit, že díky benchmarkingovému projektu něco získají a naučí se
- Partneři často očekávají reciproční hodnotu např. spolupráci na jiných projektech zlepšování
- Partneři oceňují i zdůraznění závazku k dodržování etických pravidel jak při sběru dat, tak i jeho zpracování a dalšího využití.

Získávaná data je potřeba také ověřit z hlediska jejich validity. Jedná se tedy o to, zda získané informace jsou správné, aktuální a platné. Je to z toho důvodu, že jde o kvalitní posuzování dat a eliminuje se tím riziko zpochybnění závěrů benchmarkingu, ať už jednou nebo druhou stranou. Ověřování validity jde mnoha způsoby např. opakovaným dotazováním, zpětnou kontrolou, dotazování jiných zástupců partnerské společnosti nebo vedení interview.

Po skončení sběru dat se musí tým věnovat také jejich komplexnosti. Ideálně tým dojde ke zjištění, že veškerá data má již k dispozici, případně může dojít k tomu, že některá budou data chybět a tým bude muset provést dodatečný sběr dat. (Nenadál, 2011)

Sběr informací vždy začíná nejdříve v dané organizaci provádějící benchmarking. Je to ze dvou důvodů. Za prvé se společnost dozví mnoho důležitých informací z hlediska toho, co benchmarkingu podrobuje a za druhé takto může přesně určit informace, které bude požadovat po svém partnerovi. (Karlöf, 1994)

2.4.3 Třetí fáze: analytická

V této fázi benchmarkingu dochází k tomu, že nestrukturovaná a obtížně srozumitelná data získaná v předchozí etapě se shromáždí do logických celků a dojde k jejich vyhodnocení a definování rozdílů ve výkonnosti dané společnosti a partnerských organizací.

Před zpracováním dat je potřeba udělat analýzu, která umožní třídění a strukturování získaných dat, dojde ke kvalitativnímu ověření dat a vyloučí se tzv. neporovnatelné faktory, které ovlivňují získaná data.

Cílem je seskupit data do logických celků tak, aby bylo možné je přiřadit

k jedné oblasti zkoumání. Takto je zajištěno, zda jsou získaná data validní a nemůže tak dojít ke zpochybnění výsledku benchmarkingu.

Mezi nesrovnatelné faktory patří různé vlivy, jevy a okolnosti, které mají objektivní charakter a nelze je žádným benchmarkingovým partnerem ovlivnit. Nicméně ovlivňují reálnou výkonnost partnerů. Patří sem například rozdílné ceny hmotných ale i energetických zdrojů, rozdíly v ceně nemovitostí, půdy a pozemků, kulturní rozdíly, rozdílná úroveň v sociálním a zdravotním pojištění a celkově nákladů na lidskou práci apod.

Není možné také srovnávat údaje, které mají různé metriky nebo mají rozdílný základ. Takovéto údaje je potřeba normalizovat – přepočítat na srovnatelnou metriku, nebo změnit základ. (Nenadál, 2011)

Dále je důležité zjistit a kvantifikovat výkonnostní rozdíly vůči jednotlivým partnerům benchmarkingu. Jde o pochopení základního provozního zaměření a důvodů, proč rozdíl vznikl.

Než je možné začít s realizační fází, je důležité se rozhodnout, zda by zkoumaná operace měla být dále interní, nebo zda je lepší ji zakoupit jako externí službu. Toto rozhodnutí lze provést za pomoci analýzy „vyrábět, či zakoupit“. Jde o to, zda příspěvek dané funkce k tvorbě hodnoty ve firmě je vyšší než náklady na produkci tohoto příspěvku. Pokud je tomu tak, v této činnosti se pokračuje, pokud ale nastane situace, kdy náklady převyšují příspěvek k tvorbě hodnoty, funkce by již neměla být interní, ale měli by se provádět externě. V důsledku této analýzy může dojít k odštěpení, vytvoření nových společností, privatizaci, prodeji nebo integraci.

- Odštěpení – část činnosti se oddělí a provádí se dále externě
- Vytvoření nových společností – je možné v případě, kdy je daná operace velmi efektivní
- Privatizace – ve veřejné správě je to případ, kdy činnost neprodukuje významný příspěvek k tvorbě hodnoty a tak je privatizována
- Prodej – jedná se hlavně o podpůrné funkce
- Integrace – jde o rozhodnutí danou činnosti začít provádět interně, místo externě. (Karlöf, 1994)

2.4.4 čtvrtá fáze: integrační

Tuto fázi má v rukou vrcholové vedení nebo pověření pracovníci. Dochází zde k projednání zjištění a výsledků benchmarkingu, poté k zaznamenání informací a jejich šíření a pak také k určení cílů vlastního zlepšování. Získané informace a závěry se nejdříve prezentují vrcholovému managementu dané organizace a poté benchmarkingovým partnerům. V podané prezentaci by měly být následující údaje: úvodní informace, které zahrnují důvody, proč se společnost do benchmarkingu pustila a shrnutí celého projektu. Dále je vhodné podat informace o postupu řešení projektu, kde se uvede objekt benchmarkingu, složení týmu, metody sběru a analýzy dat atd. Poté jsou předloženy zjištěné rozdíly ve výkonnosti, prezentují se výsledky analýz a také seznam ukazatelů, které byly k porovnání použity. V závěru je uvedeno to, zda a jak byly splněny cíle projektu a jaké byly náklady na něj. Zprávu je vhodné doplnit vzory dotazníků, etickým kodexem a dalšími přílohami. Ve zprávě je vhodné používat grafické nástroje – diagramy, grafy apod.

Po prezentaci projektu většinou následuje diskuse, kde by měly zaznít otázky týkající se benchmarkingového procesu.

Po prezentaci by také vrcholové vedení mělo rozhodnout o tom, co a jak se bude v organizaci zlepšovat. Pokud benchmarkingový tým navrhuje různé alternativy zlepšování organizace, musí se vedení rozhodnout, jaká opatření přijme. Toto rozhodnutí mohou provést pomocí

- Analýzy nákladů, rizik a přínosů
- Matice vhodnosti a naléhavosti
- Matice významnosti a naléhavosti
- Analýza silových polí.

Veškeré závěry vrcholového vedení o výsledcích a zlepšování musejí být písemně zaznamenány a také se musejí šířit mezi zaměstnance. Jde tedy o tzv. „lepší praxi“. Ta se považuje za jednu z nejefektivnějších forem učení. Jedná se o praxi, která nese výsledky, které jsou minimálně 25 % nad obecným průměrem, vede k vysoké výkonnosti, je uznána jako nejlepší minimálně třemi nezávislými osobami apod.

Vrcholové vedení tedy musí určit skutečné cíle a cílové hodnoty vlastního zlepšování.

Jakmile vrcholový management vybere aspekty zlepšování, je vhodné

vypracovat akční plán, který ukazuje postupy, jakými daná organizace minimálně rozdíly vyrovná. Tento akční plán může vypracovat benchmarkingový tým, nebo někteří jeho členové, nebo je možné, aby tento plán vypracoval jiný zaměstnanec, který má zkušenosti s tvorbou plánů v minulosti. V tomto plánu musí být uvedeno: konkrétní cíle zlepšování, veškeré druhy zdrojů – nejen finanční, harmonogram činností a kroků zlepšování a také tým zlepšování včetně pravomocí a odpovědnosti.

Dané cíle můžeme učit pomocí zkratky SMART. Cíle tedy musí být specifické, měřitelné, splnitelné, podpořené správnými zdroji a také časově určené. (Nenadál, 2011)

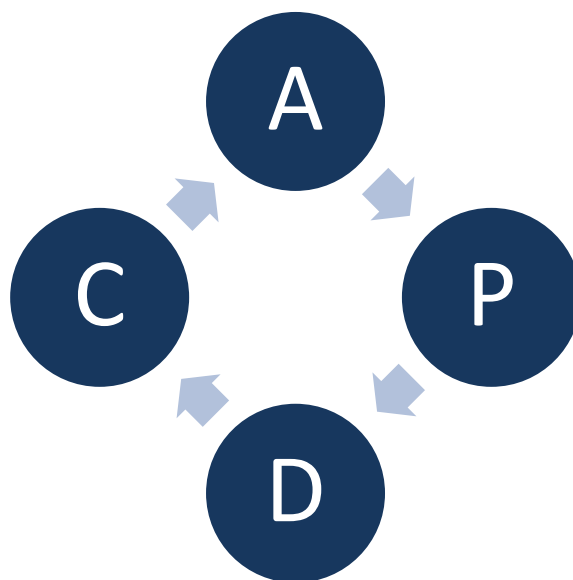
V realizační fázi jde o snížení zjištěných rozdílů v předchozí etapě.

Dříve než se výsledky projektu budou aplikovat v praxi, je důležité, aby je znali všichni zaměstnanci a zároveň je i přijali. Nejde tedy jen o informování vrcholového vědění, ale i každého řadového zaměstnance. (Karlöf, 1994)

2.4.5 Pátá fáze: realizační

V této fázi dochází k plánování a realizaci vlastního zlepšování a to na základě výsledků benchmarkingového projektu.

Základním modelem zlepšování je tzv. Demingův cyklus PDCA. Plan, Do, Check, Act.



Obrázek 11: Demingův cyklus PDCA

Zdroj: Nenadál, 2011

Plánování projektu vlastního zlepšování

V této části dochází k plánování budoucí aktivity vlastního zlepšování. Je nutné identifikovat rizika. Ta jsou součástí jakéhokoliv projektu a tak tedy i toho benchmarkingového. Musíme být přijata taková opatření, která minimalizují rizika a jejich dopad na projekt a jeho výsledky. Poté se začne s realizací vlastního projektu zlepšení.

Realizace projektu vlastního zlepšení

S touto částí PDCA souvisí zejména řídicí a kontrolní procesy, které způsobují dodržování daných aktivit a vyhodnocují projekt. Vedoucí manažeři projektu musejí mít odpovídající pravomoci, aby mohli v případě potřeby usměrňovat směr projektu. Pro vyhodnocení projektu a znázornění dosažených cílů se využívají různé metody a nástroje vlastního zlepšování. Jedná se např. o metodu QFD, FMEA, diagramu příčin a následků atd.

Posuzování a hodnocení účinků realizace vlastního zlepšování a změn

Zde se musí objektivně posoudit, zda projekt přinesl očekávané účinky a zda došlo k naplnění cílů.

Rekalibrace benchmarkingu

Jde o opakování benchmarkingových projektů. Jedná se o prosazení benchmarkingu do standardních procesů organizace, nastavování výkonnosti organizace, zjišťování nových příležitostí ke zlepšení a také jde o propojení benchmarkingu a benchlearningu.

(Nenadál, 2011)

2.4.6 Etika podnikání

V benchmarkingu je velmi důležité dodržovat zásadu, že soutěž s konkurenty musí být etická. Nesmí překračovat pravidla poctivosti, kontrolovatelnosti a také otevřenosti. Ucházení o vítězství by mělo vypadat tak, že bude dokonalejší nabídka, vyšší zájem o zákazníka atd. Tak jsou ve společnostech zavedeny etické kodexy. Jedná se o soubor zásad, podle kterých se ve společnosti vykonává práce. (Jirásek, 2007) Do etiky podnikání je zahrnuta tzv. společenská odpovědnost firem (Corporate Social

Responsibility- CSR). Lze říci, že jde o odpovědnost napříč fungováním celé firmy. Jedná se o oblasti fungování firmy v komerčním prostředí, ale také vztah firmy k zaměstnancům apod. (Bartošová, 2006)

2.4.6.1 Etický kodex benchmarkingu

Etický kodex je možné rozdělit na šest principů.

1. Princip přípravy

Jde o včasnou přípravu na projekt benchmarkingu a také o poskytování pomoci a informací benchmarkingovému partnerovi.

2. Princip kontaktu

V tomto principu jde o respektování kultury benchmarkingového partnera a o práci s kontaktní osobou partnera. Je potřeba si také dohodnout formu vzájemné komunikace a určení, kdo je za ni zodpovědný. Zároveň je důležité si ověřit, že si v komunikaci partneři rozumí atd.

3. Princip výměny

Tento princip zastupuje schopnost být otevřený a stojí také na jasném vyjadřování a také na tom, aby byla komunikace všem jasná. Veškeré informace, které jsou po partnerovi požadovány, musí být společnost také ochotna poskytnout zpět.

4. Princip důvěrnosti

Informace a zjištění z benchmarkingového projektu jsou důvěrné. Nelze je sdělovat dalším stranám, aniž by k tomu benchmarkingový partneři dali souhlas.

5. Princip zákonnosti

Tento princip vyjadřuje vyvarování se získávání informací způsobem, který by mohl být považován za nesprávný. V případě nejasností ohledně zákonnosti je potřeba se poradit s právníkem. Samozřejmě nesmí dojít k porušení mlčenlivosti a také k vyzrazení důvěrných informací.

6. Princip splnění

Tento princip poukazuje na důležitost plnění závazků vůči partnerovi včas. Vypracovaný

benchmarkingový projekt by měl být proveden ke spokojenosti všech zúčastněných, jak bylo v úvodu dohodnuto.

Takovýto etický kodex není pevně daný. Benchmarkingový partneři se mohou dohodnout i na dalších principech a ujednání. (Etický kodex, 2014)

2.4.7 Reporting

Reporting je jednou ze základních funkcí controllingu. Controlling je možné charakterizovat slovy jako je řídit, či ovládat. Často je také chápán jako metoda, která vede ke zvýšení účinnosti systému řízení a to díky neustálému porovnávání skutečnosti a žádoucího stavu daného procesu. Dochází ke zjišťování odchylek a také jejich příčin, k zavedení opatření, aby se již nevyskytovaly a také k aktualizaci cílů.

Mezi funkce controllingu patří funkce plánovací, informační a reporting. Reporting vytváří komplexní systém ukazatelů a informací. Ty ukazují vývoj podniku jako celku, ale i vývoj jednotlivých dílčích pohledů a částí, které jsou pro vedení společnosti důležité.

Jednotlivé výkazy a zprávy musí splňovat některé požadavky:

- Určitou strukturu, která usnadní orientaci a rozhodování
- Ne moc ani málo podrobné
- Srozumitelní, přehledné
- Znázorňovaly pouze ovlivnitelné veličiny jak v peněžním tak i v naturálním vyjádření.

Zprávy v reportingu je možné rozdělit podle toho, zda se jedná o pravidelně poskytované zprávy, nebo mimořádné.

- Standardní – zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech. Mají stejnou podobu a strukturu informací. Obsahují informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, analýzu odchylek atd. Mohou být týdenní, měsíční, čtvrtletní, půlroční, roční atd.
- Mimořádné – jsou to zprávy a výkazy vyhotovené na požádání. Mohou být mimořádné jak v datu požádání, tak i ve struktuře či struktuře poskytovaných informací. (Fibířová, 2003)

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ

Utajeno dle přání dotčeného subjektu

4 SROVNÁNÍ VYBRANÝCH PODNIKŮ

Utajeno dle přání dotčeného subjektu

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Utajeno dle přání dotčeného subjektu

6 ZÁVĚR

Utajeno dle přání dotčeného subjektu

LITERATURA

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR: souměření pro soupeření*. Praha: Fórum dárců, 2006, 120 s. ISBN 80-902-9656-4.

BRUSSELS REPRESENTATIVE OFFICE, *EFQM Excellence Model, EFQM*, Belgium 2003, 30 s. ISBN 90-5236-242-4.

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

MYNÁŘ, Martin. *Economics of health institutions: standardization of evaluation of economic and financial indexes in the Czech Republic health institutions (HI)*. Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava, 43 s. ISBN 978-80-248-1919-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Best practices: sdílení znalostí firem*. Vyd. 1. Zlín: CEED, 2008, 127 s. ISBN 978-80-903433-5-1.

ŽIŽLA VSKÝ, Ondřej. *Controlling: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5.

Internetové zdroje:

Balanced scorecard *Balanced Scorecard Basic* [online]. 2014 [cit. 2014-10 - 9] Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Bestpractices *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – teoretická část* [online]. 2014 [cit. 2014-11-15] Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

Etický kodex *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR Benchmarkingová iniciativa* [online]. 2014 [cit. 2014-09-30] Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

Model excellence EFQM. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2014 [cit. 2014-09-30]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Slovní menu k definování pojmu benchmarking	12
Obrázek 2: Typy a přístupy benchmarkingu	17
Obrázek 3: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.	22
Obrázek 4: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC	23
Obrázek 5: Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM	24
Obrázek 6: EFQM Model Excellence 1.fotka.....	25
Obrázek 7: Balanced Scorecard jako spojovací prvek tvorby a implementace	28
Obrázek 8: Pětifázový model benchmarkingu.....	30
Obrázek 9: Hodnotový řetězec	33
Obrázek 10: pyramidové schéma sběru dat v benchmarkingu	38
Obrázek 11: Demingův cyklus PDCA.....	43

SEZNAM TABULEK

Nenalezena položka seznamu obrázků.

Utajeno dle přání dotčeného subjektu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Dotazník EFQM

Utajeno dle přání dotčeného subjektu